

企业人力资源管理师二级

第一章 人力资源规划

主讲老师：王涛

目 录

- ❖ 第一节 企业组织结构的设计与变革
- ❖ 第二节 企业人力资源规划的基本程序
- ❖ 第三节 企业人力资源的需求预测
- ❖ 第四节 企业人力资源供给预测与供求平衡
- ❖ 第五节 人力资源制度规划

人力资源规划

第一节 企业组织结构的设计与变革

第一单元 企业组织结构的设计



一、组织结构设计的基本理论

组织结构是组织内部分工作协作的基本形式框架。

（一）组织设计理论的内涵

1. 组织理论与组织设计理论的对比分析

两者外延不同。

从逻辑上讲，组织理论包含组织设计理论。

组织理论称为广义的组织理论或大组织理论。

组织设计理论称为狭义组织理论或小组织理论。

例题

1. 以下关于组织理论与组织设计理论的说法不正确的是 (**D**)

- A. 组织理论研究组织运行的全部问题
- B. 逻辑上组织理论应该包括组织设计理论
- C. 组织设计理论主要研究企业组织结构设计
- D. 组织理论与组织设计理论在外延上是相同的



一、组织结构设计的基本理论

(一) 组织设计理论的内涵

2. 组织理论的发展

(1) 古典组织理论：以行政组织理论为依据的，强调组织的刚性结构。

(2) 近代组织理论：以行为科学为理论依据，强调人的因素，从组织行为的角度来研究组织结构。

(3) 现代组织理论：是从行为科学中分离出来，主要以权变管理理论为依据。

一、组织结构设计的基本理论

(一) 组织设计理论的内涵

3. 组织设计理论的分类，组织设计理论分为：

(1) 静态的组织设计理论：主要研究组织的体制（权，责结构）、机构（部门划分的形式和结构）和规章（管理行为规范）等内容。

(2) 动态的组织设计理论：

在动态组织设计理论中，静态设计理论所研究的内容仍占主导地位，依然是组织设计的核心，动态是静态的进一步发展，两者相互依存包容关系。

例题

2. 以下关于组织设计理论的说法不正确的是 (C)

- A. 组织设计理论有动态与静态之分
- B. 动态组织理论包含静态组织理论的内容
- C. 组织设计理论又被称为广义的组织理论
- D. 静态组织理论是组织设计的核心内容

3. 以下不属于静态的组织设计理论的是 (D)

- A. 组织的规章
- B. 组织的体制
- C. 组织的机制
- D. 组织的协调

例题

4.下面不属于静态的组织设计理论的是 (C)

A.组织体制

B.机构

C.信息控制

D.规章

5. 以下关于组织设计理论的说法不正确的是 (A)

A.动态组织设计理论是组织设计的核心内容

B.现代组织设计理论属于动态组织设计理论

C.动态组织设计理论包含静态组织设计理论的内容

D.动态组织设计理论是静态组织设计理论的进一步发展



一、组织结构设计的基本理论

(二) 组织设计的基本原则

1. 任务与目标原则(根本目的，最基本原则)
2. 专业分工和协作的原则
3. 有效管理幅度原则
4. 集权与分权相结合原则（集权分权各有和利弊）
5. 稳定性和适应性相结合的原则

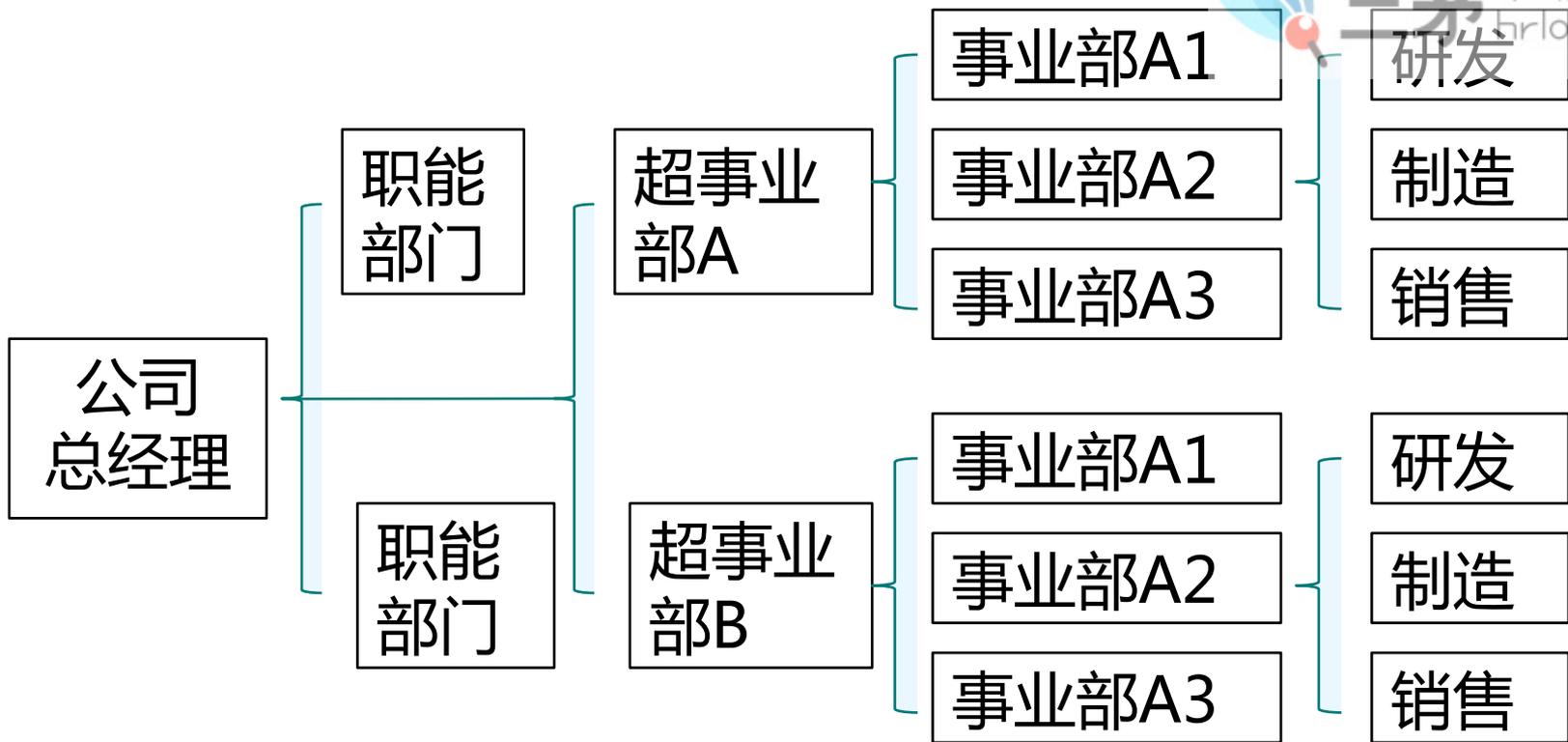
二、新型组织结构模式

- (一) 超事业部制
- (二) 矩阵制
- (三) 多维立体组织
- (四) 模拟分权组织
- (五) 流程性组织
- (六) 网络型组织

二、新型组织结构模式

(一) 超事业部制

超事业部制又称执行部制。拥有较大的自主权，实行独立核算、自负盈亏，根据经营需要设置相应的职能部门。适用于规模巨大，产品或服务种类较多的企业



超事业部制组织结构图

二、新型组织结构模式

(一) 超事业部制

超事业部制的主要优点是：

- 联合开发新产品，加快进度，更快地形成新产品的拳头优势；
- 协调各事业部的生产经营活动方向，大大增强了企业的灵活性和适应性；
- 能够使公司总经理从繁重的日常事务中解脱出来；
- 有利于为最高领导层培养出色的接班人。

二、新型组织结构模式

(一) 超事业部制

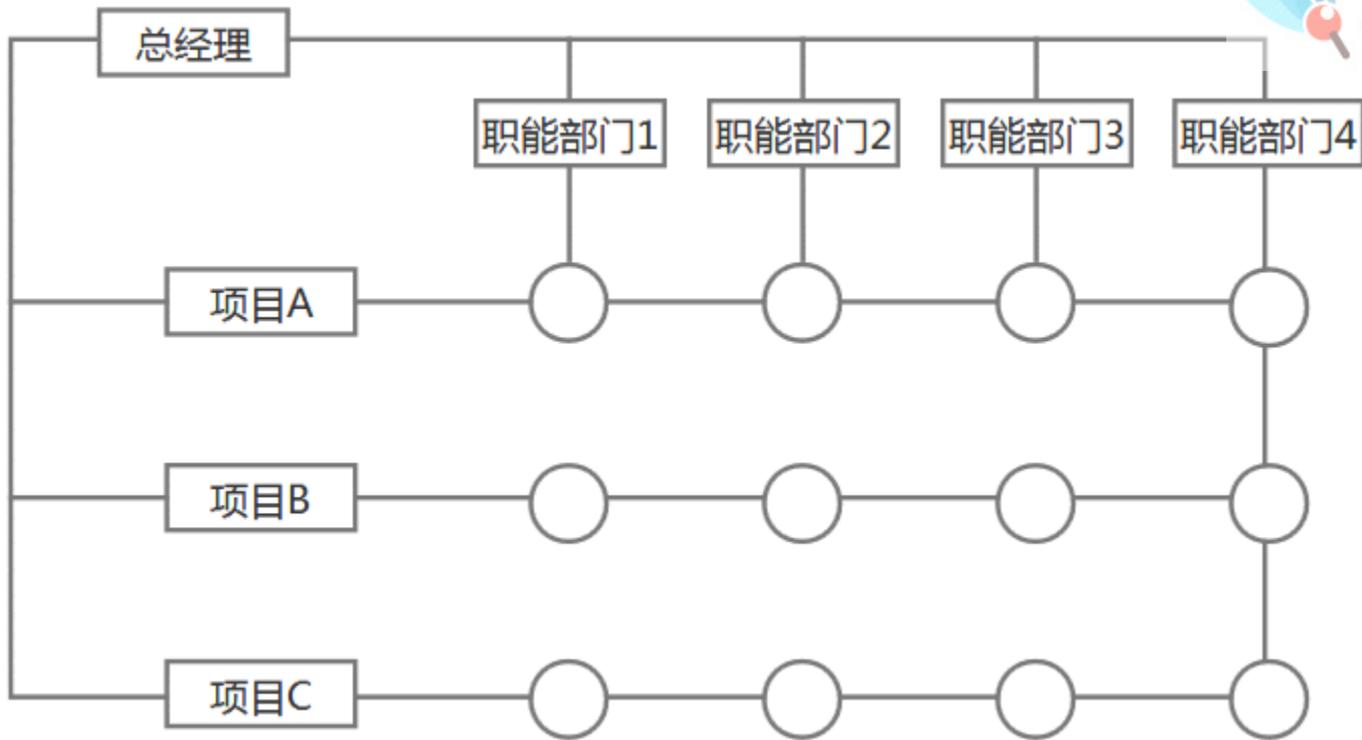
超事业部制的主要缺点是：

- 会加大企业内部的横向、纵向的协调与沟通的工作量，降低决策与执行的效率；
- 会带来管理人员和管理成本增加等一些新的问题。

二、新型组织结构模式

(二) 矩阵制

矩阵制组织结构亦称规划—目标结构、非长期固定制或项目性组织结构。是一种横、纵两套系统交叉形成的复合结构组织。纵向是职能系统，横向是为完成某项专门任务而组成的项目系统。小组成员处在双重领导下。矩阵制组织结构是由职能部门系列和为完成某一临时任务而组建的项目小组系列组成的，具有双道命令系统。



矩阵制组织结构图

二、新型组织结构模式

(二) 矩阵制 主要优点：

- ① 将企业横向联系和纵向联系较好地结合起来，及时解决部门；
- ② 提高了组织的灵活性，充分利用组织的人力资源；
- ③ 将不同部门的专业人员集中在一起，学到更多的技能；
- ④ 能较好地解决组织结构相对稳定和管理任务多变之间的矛盾
- ⑤ 为企业综合管理与专业管理的结合提供了一种新组织结构形式。是一种有效的分权工具；
- ⑥ 由于项目团队成员享有较高的决策权，团队成员对组织的承诺水平以及组织对团队成员的激励水平均较高。

二、新型组织结构模式

(二) 矩阵制 主要缺点：

- ① 组织关系比较复杂，不易分清责任；
- ② 由于项目组成员来自各个职能部门，容易产生临时观念，导致责任心不强；
- ③ 项目小组负责人的责任大于权力，既可能出现个人权力过大，也可能使组织陷入过度的妥协，影响决策的效率。

二、新型组织结构模式

(三) 多维立体组织结构

由矩阵组织结构形式与事业部组织结构形式有机地结合后形成的一种全新的管理结构模式。这种组织结构模式综合考虑了产品、地区与职能参谋机构，形成了三类主要的管理组织机构系统：

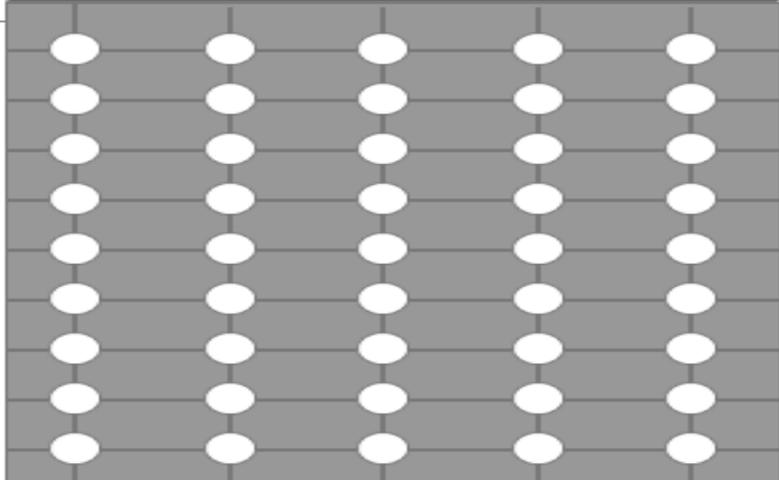
- 一是按照产品划分的事业部=产品利润中心、
- 二是按照职能划分的专业参谋机构=专业成本中心、
- 三是按照地区划分的管理机构地区利润中心。主要应用于跨国公司和规模巨大的跨地区公司。



专业--成本利润中心

亚洲
大洋洲
美洲
欧洲
美国

- 事业部1
- 事业部2
- 事业部3
- 事业部4
- 事业部5
- 事业部6
- 事业部7
- 事业部8
- 事业部9



技术 生产 调研 市场 管理

成本利润中心--专业参谋机构

二、新型组织结构模式

多维立体组织结构 6个优点

- ❖ 能够使产品事业部，地区事业部和专业职能参谋部门三方都能从整个组织的全局考虑问题，减少各部门间的摩擦，信息互通，集思广益，共同决策
- ❖ 能够最大限度满足客户的要求
- ❖ 在分权的基础上，能确保职能目标的实现
- ❖ 使人力资源在多种产品线之间灵活共享
- ❖ 能适应不确定性环境的变化，进行复杂决策
- ❖ 主要实用跨国公司和规模巨大的跨地区公司

二、新型组织结构模式

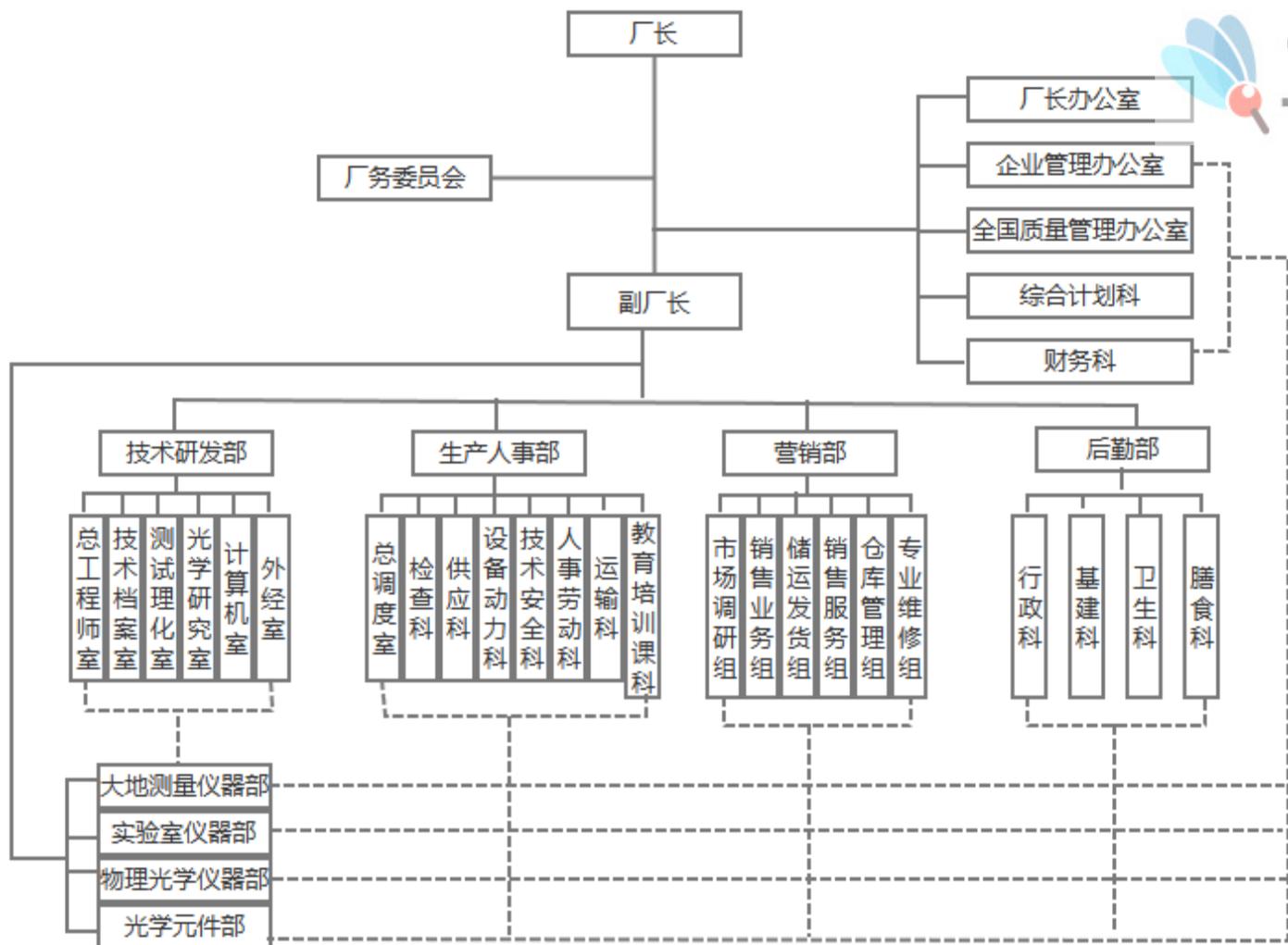
多维立体组织结构 4个缺点

- ❖ 员工面临3重职权关系，容易产生无所适从的感觉
- ❖ 员工需要接受高强度的训练，具有良好人际关系等多种专业技能
- ❖ 部门之间横向协调困难，必须付出很大努力实现权利平衡
- ❖ 频繁召开协调会议，讨论解决冲突方案，增加了管理成本，影响决策效率

二、新型组织结构模式

(四) 模拟分权组织结构

根据生产经营活动连续性的大型联合企业内部各组成部分的生产技术特点及其对管理的不同要求，人为地把企业分成许多“组织单位”，并将其看成是相对独立的生产经营部门，赋予它们尽可能大的生产经营自主权。我国一些化学工业企业、大型钢铁企业、铝业制造业采用



二、新型组织结构模式

模拟分权组织结构3个基本特征

- 1.只有总公司才是正在独立核算，自负盈亏的经济实体，而总公司下的各专业分公司是“模拟”的经济实体
- 2.只有总公司的总经理才是企业的法定代理人，也只有总公司才具有企业法人资格
- 3.实行统分结合的经验管理体制，兼具直线职能和事业部的主要特征。一方面强调整体联系性；另一方面授予各分公司尽可能大的生产经营权，实行‘模拟’分权的独立经营

二、新型组织结构模式

模拟分权组织结构4个优点

1. 具有较广的适用范围，它不但适用于生产经营活动生产连续性很强的大型联合企业，如大型钢铁、化工、铝业等原材料加工等企业，而且也适用于不宜完全实行事业部制的中型企业，不管这种企业的生产连续性是强还是不强，都可以采用；
2. 有利于化国有企业的内部改革，加速老企业经营机制的转换；
3. 有利于增强企业活力，调动分厂或车间的生产经营积极性，大幅度提高劳动生产率；
4. 有利于使责、权、利相结合，强化责任感，激发员工的参与意识，努力降低成本，提高质量，提高效益。

二、新型组织结构模式

模拟分权组织结构5个缺点

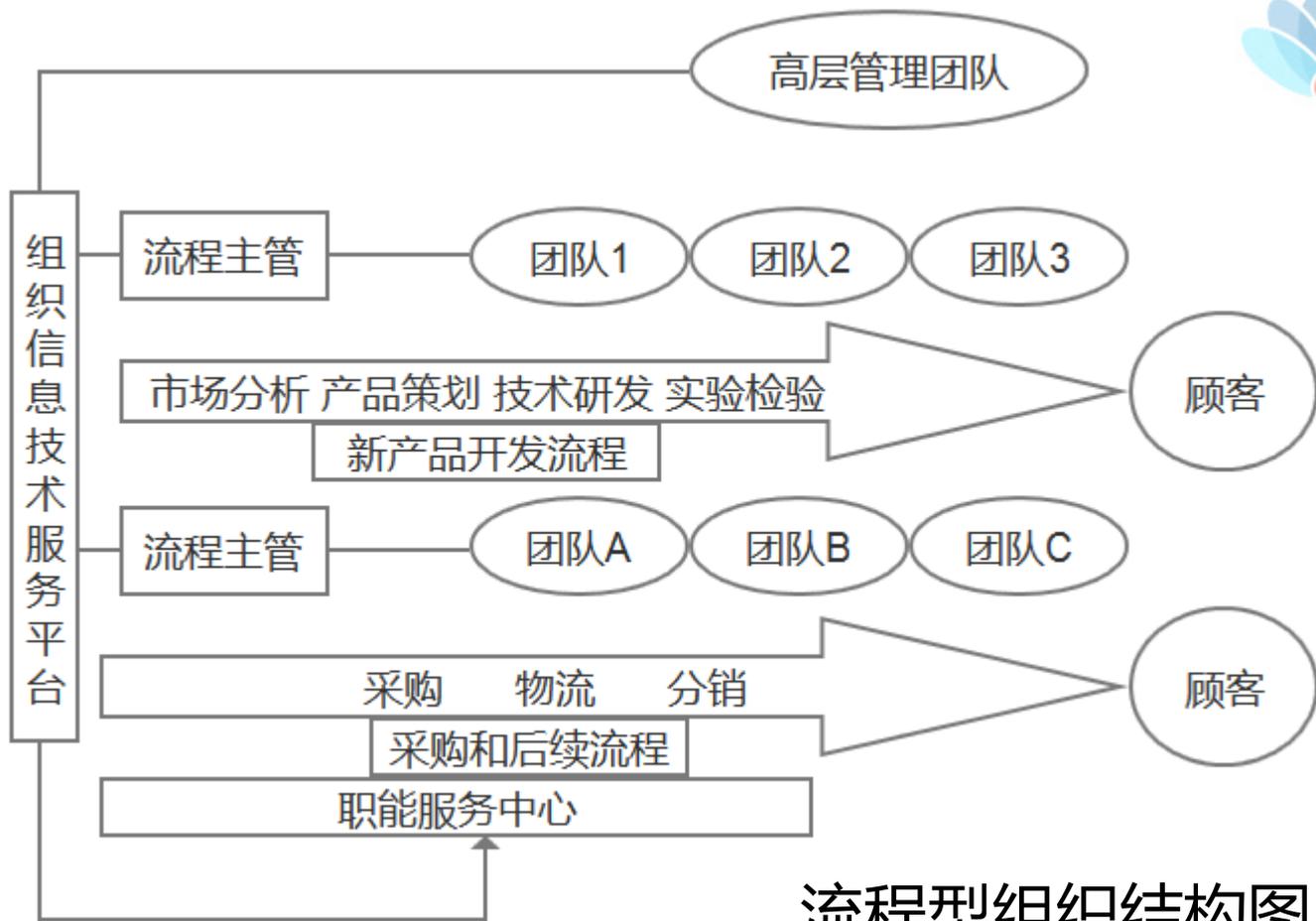
1. 内部价格体系不容易完全理顺
2. 各专业分公司生产经营计划的目标和生产任务难以确定
3. 对各单位任务完成情况的考核显得比较困难而复杂
4. 企业内部的信息交流较差
5. 组织内横向协调的难度大

二、新型组织结构模式

(五) 流程性组织

随着信息科学技术的发展，为了适应竞争激烈、变化急速的市场需要而出现的一种全新的以业务流程为中心的组织模式。**主要特点是：**

- ① 以提高对顾客需求的反应速度与效率，降低对顾客的产品或服务供应成本为目标。
- ② 管理者的职权很大，业务流程较长，实行全程式管理。
- ③ 纵向管理链较短，而横向管理链较长。



流程型组织结构图

二、新型组织结构模式

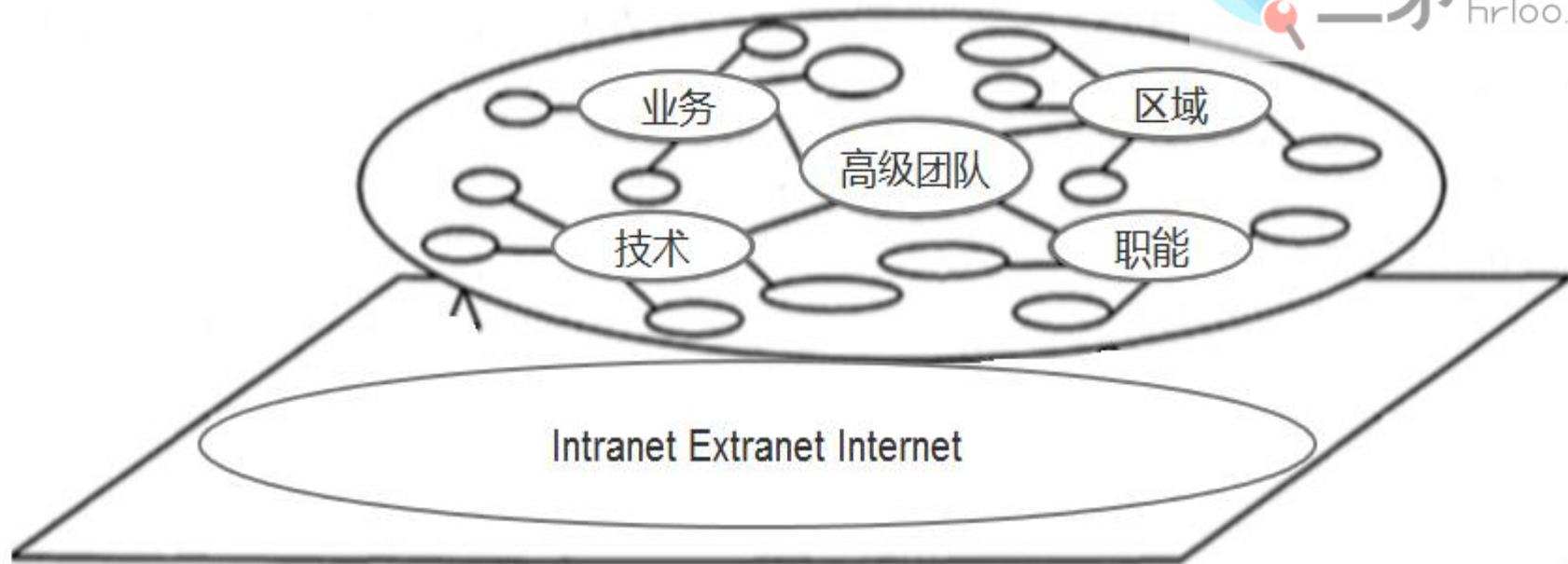
流程性组织 5个优点

1. 以顾客和市场为导向
2. 业务流程是以产出（或服务）和顾客为中心
3. 组织结构的扁平化
4. 流程团队是流程型组织的基本构成单位
5. 为了适应不断变化的市场环境，从集权层级制到扁平层级制再到扁平化的流程组织

二、新型组织结构模式

(六) 网络型组织

网络组织亦称虚拟组织，是以信息、通信技术为基础，依靠高度发达的网络，将供应、生产、销售企业和客户，乃至竞争对手等独立的企业或个体连接而成的经济联合体。网络型组织结构是20世纪90年代以来，在信息系统、网络和通信技术高速发展出的大环境之下，伴随着网络型企业的产生而出现的一种新型的组织结构模式。



图例：○代表团队

网络型组织结构图

二、新型组织结构模式

网络型组织可分为四种基本类型

1. 内部网络。内部网络是在组织内部通过减少管理，打破部门间的界限，使企业成为一个扁平的、由多个部门界限不明显的员工组成的网状联合体。
2. 垂直网络。垂直网络是在特定行业中由处于价格链不同环节的企业共同组成的企业之间的网络型组织。垂直型网络的组织职能往往是由价值链中创造核心价值的企业履行的，网络内企业通过紧密合作实现服务或产品的供应和生产，大大提高了工作效率、降低了生产销售成本。
3. 市场网络。是指代表不同市场的企业之间的联系。
4. 机会网络。现代网络型组织上中最先进的一种。

三、企业组织结构设计的内容和概念

管理层次与管理幅度的概念

1. 管理层次是指职权层级的数目，即一个组织内部，从最高管理者到最底层职工的职级、管理权力的层次。
2. 管理幅度又称管理跨度，是指主管人员有效地监督、管理其直接下属的人数。管理层次与管理幅度成反比。
3. 管理层次与管理幅度的关系，上级管理较多的下属人员会使用权管理工作复杂化。上下级关系可分为三种类型：
①一是直接的单一关系；②二是直接的组合关系；③三是交叉关系。

[能力要求] 组织的部门设计



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

企业各个管理和业务部门的组合方式

常见的部门组合三种方式：

(1) 以工作和任务为中心

包括直线制、直线职能制、矩阵结构（任务小组）等模式，也就是广义的职能制组织结构模式

(2) 以成果为中心

包括事业部、超事业部制和模拟分权制模式。

(3) 以关系为中心

包括多维立体、流程型和网络型

人力资源规划

第一节 企业组织结构的设计与变革

第二单元 企业组织结构的变革

【知识要求】 企业战略与组织结构的关系

1. 组织结构的功能在于分工和协调，是保证战略实施的必要手段。组织结构服从于战略。
2. 有关企业发展阶段的研究可以从另一个角度进一步说明战略与组织结构的关系（如下表所示）



企业发展阶段	所采用的主要战略	所对应的组织形式
行业发展阶段	增大数量战略	直线制组织结构
进一步发展阶段	扩大地区战略	职能制组织结构
增长阶段后期	纵向整合战略	事业部制组织结构
成熟期	多种经营战略	战略经营单位组织结构和矩阵式组织结构

[能力要求] 企业组织结构变革程序

(一) 组织结构诊断

1. 组织结构调查

系统地反映组织结构的主要资料有：
工作岗位说明书、组织体系图、管理
业务流程图。

2. 组织结构的分析

3. 组织决策分析

4. 组织关系分析

企业组织结构变革程序

(二) 实施结构变革

1. 企业组织结构变革的征兆

- (1) 企业经营成绩的下降
- (2) 组织机构本身病症的显露
- (3) 职工士气低落，不满情绪增加

企业组织结构变革程序

(二) 实施结构变革

2. 企业组织变革的方式

(1) 改良式的变革

(2) 爆破式的变革

(3) 计划式的变革

组织结构整合是企业最常用的组织结构变革方式，
是一种计划变革方式

企业组织结构变革程序

(二) 实施结构变革

3. 排除组织结构变革的阻力

人们反对变革的根本原因：

- 改革冲击他们已习惯了的工作方法和已有的业务知识和技能，使他们失去工作安全感；
- 一部分领导和员工有因循守旧思想，不了解组织变革是企业发展的必然趋势。

企业组织结构变革程序

(二) 实施结构变革

3. 排除组织结构变革的阻力

为保证组织变革顺利进行，应事先研究并采取相应措施：

- (1) 让员工参加组织改革的调查、诊断和计划，使他们充分认识改革的必要性和改革的责任感。
- (2) 大力推行与组织变革相适应的人员培训计划，使员工掌握新的业务知识和技能，适应改革后的岗位。
- (3) 大胆起用年富力强和具有开拓创新精神的人才，从组织方面减少阻力。

【注意事项】

组织结构变革需注意以下几点：

- 1、组织结构改革方案要经过仔细研究和充分酝酿，避免出现“心血来潮”、“朝令夕改”的现象。
- 2、尽可能地先进行试点，再逐步推广，避免“限期完成”的运动方式。
- 3、为了切实保证企业组织结构整合的顺利进行，除了要在事前做好各种准备工作之外，在初步完成整合之后，还需要建立健全和完善各种规章制度，以及相关的配套工作。

程序、步骤答题万能模版

- 一、准备阶段（明确目标、组建团队、收集信息、了解情况）
- 二、计划阶段（依据信息，制定初步计划、上报修改）
- 三、实施阶段（确定计划后，分阶段、按部就班实施）
- 四、总结评价阶段（检查、反馈、总结、评价、改进）

人力资源规划

第一节 企业组织结构的设计与变革

第三单元 工作岗位设计

二、工作岗位设计的基本原则

三个基本原则：

（一）明确任务目标的原则

（二）合理分工协作的原则

以科学的劳动分工为基础设计的工作岗位，提高专业技能的内在含量，明确岗位的工作任务和责任，分工是协作的前提，而协作是分工的结果。

（三）责权利相对应的原则

三、改进岗位设计的基本内容

四个方面入手进行改进：

- (一) 岗位工作扩大化与丰富化
- (二) 岗位工作的满负荷
- (三) 岗位的工时工作制
- (四) 劳动环境的优化

三、改进岗位设计的基本内容

1. 工作扩大化与丰富化——解决劳动分工过细，工作单调乏味等问题

工作扩大化——增加任务、扩大岗位任务结构：横向、纵向

工作丰富化——充实岗位工作内容，使岗位工作丰富多彩（建立在工作特征模型上） “一专多能”

三、改进岗位设计的基本内容

2. 工作满负荷（重视对岗位任务量的分解，设计出合理的劳动定员定额标准。低负荷和超负荷都是有问题的）
3. 岗位工时制度（工作时间如何安排，例如轮班和作业时间）
4. 劳动环境优化（建立起“人-机-环境”的最优化系统）：应考虑物质因素（工作地组织；照明与色彩；设备、仪表和操纵器的配置

三、改进岗位设计的基本内容

工作扩大化

- ❖ 横向扩大工作：①将分工很细的作业合并，由几个人共同负责几道工序；②在单调的作业中增加一些变动因素，如维修、清洗等；③包干制，由一个人或一个小组负责一件完整的工作；④降低流水线传动速度，延长加工周期，用多项操作代替单项操作。
- ❖ 纵向扩大工作：将经营管理人员的部分职能转由生产者承担。如生产工人参与计划制定，自行决定生产目标、作业程序、操作方法等。

案例分析

A企业是一个科研开发公司，对技术型人才有着很强需求，但是为了能够激励员工作出业绩，该公司一直实行末尾淘汰制的做法，结果是经常导致在年终的时候会有一批业绩不好的员工离开公司，同时，也有一些业绩相对比较好的员工也会离开公司。公司人力资源部门和决策层召开会议分析问题的症结，认为问题出在岗位设计上，其实，科研单位本身的工作性质决定了工作内容相对比较单一，也比较枯燥，同时由于严格的绩效考核，使得公司的工作气氛比较沉闷。

现在您是人力资源部门的经理，公司决定让您提出一个解决方案，请您从人力资源规划的角度，针对此公司的具体情况，设计一个简单的方案，来解决这个问题。

答题要点

答题要点如下（具体的方案可个性化进行设计）：

A企业的岗位设计出现问题，也就是说岗位设计不合理，应对岗位重新进行分析和设计。岗位设计应当满足提高工作效率、提高服务，使劳动分工更加合理、默契，使工人环境进一步改善。

答题要点

一、岗位设计主要内容

(1) 扩大工作范围、丰富内容、合理安排任务。因为A公司性质决定了工作内容相对单一，比较枯燥，因而有必要对工作内容进行丰富，范围也可以扩大，合理安排相关人员任务，做到多样化，让员工尽可能轮流操作不同工作；使员工认识工作任务总体性；明确任务意义；让员工有自主权；并即时进行反馈。

(2) 让员工的工作都能满负荷，有效时间充分利用。

(3) 建立“健康、舒适、安全”的工作环境，创造一个比较适合工作的轻松气氛。

答题要点

二、让岗位的设置符合要求

- (1) 每一个岗位设置人数要相当，任务能得以体现；
- (2) 各个岗位设置要有效配合，能充分发挥组织效应；
- (3) 公司关系比较沉闷，使岗位之间良性互动，发挥积极效应；
- (4) 岗位设计要符合经济原则，设计要科学、合理，体现系统化原则。

答题要点

三、做好公司总体人力资源计划

对公司现在情况以及外部环境进行分析，制定出符合现在以及将来自身发展的人力资源管理发展规划

四、改进工作岗位设计的意义

企业劳动分工与协作的需要

企业不断提高生产效率，增加产出的需要

劳动者在安全、健康、舒适的条件下从事劳动活动
在生理、心理上的需要



[能力要求]一、岗位设计的基本方法

（一）传统的方法研究技术

方法研究是运用调查研究的实证方法，对现行岗位活动的内容和步骤，进行全面系统的观察、记录和分析，找出其中不合理的部分，寻求构建更为安全经济、简便有效作业程序的一种专门技术。

一、岗位设计的基本方法

方法研究的目的：检查和消除岗位员工费时费力的操作，克服停工、等待等工时浪费的现象，有效促进岗位工作的满负荷。

方法研究一般包括：①选择研究对象、②用直接观察法记录全部事实、③分析观察记录的实施、④研究一套使用有效的新方法、⑤贯彻执行新方法等五个阶段。



一、岗位设计的基本方法

方法研究的应用技术1、程序分析

- ❖ 以生产过程中的作业、运输及检验等环节为对象，通过对生产程序中的每项作业和运输的比较和分析，剔除不合理的部分，重新安排生产程序，将人力、物力耗费降低到最低限度，以提高岗位工作的综合方法。
- ❖ 采用了作业程序图、流程图、线图、人-机程序图、多作业程序图、操作人程序图等多种工具。
- ❖ 不仅可以应用于生产重复性的作业分析，还可以用于其他非生产性的工作岗位作业分析，特别是那些服务性、行政性或管理性岗位十分有效。

程 序 分 析	作业程序图	显示产品在加工制作过程中，各个作业以及检验程序
	流程图	显示产品在加工过程中，操作、检验、运输、延迟、储存等全部子过程
	线图	用平面图或立体图来显示产品加工制作的全过程
	人-机程序图	显示机手并动的操作程序
	多作业程序图	以多个岗位的多名员工以及所操纵的设备为对象绘制的程序
	操作人程序图	按岗位员工操作时的连续动作及先后顺序绘制



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

一、岗位设计的基本方法

方法研究的应用技术2.动作研究——吉尔布雷斯

将员工的作业分解成若干作业要素，必要时可将要素再细分为一系列动素。把动作中不合理的、多余、重复的部分加以改进。

动作经济原理：指实现动作经济原则，用以改善工作方法。

1. 人体的利用：将动作进行重新组合，使之符合人本身的特性。
2. 工作地布置和工作条件的改善：将工作地布置得将人体消耗降到最小。
3. 有关工具和设备的设计：将工具和设备设计和摆放得将人体消耗降到最小。

一、岗位设计的基本方法

如何应用程序分析或动作研究？

- ❖ 首先，要考察现行的程序，对它提出各种问题，
- ❖ 然后，运用动作经济原理，做好四方面工作：①取消所有不必要的工作；②合并重复的工作；③重新调整所有的工作，使作业更有条理、更有效率；④检查各项具体操作能否简化。在此基础上，拟定出新方法。
- ❖ 最后对新方法进行评价。将新方法反映在一定的图表上，与旧方法进行比较，计算新方法可能带来的效果和效益。

一、岗位设计的基本方法



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

(二) 现代工效学的方法

- ❖ 工效学是研究人机关系的一门学科。通过研究人、机器、环境的相互作用以及有效结合，使设计出来的“人-机-环境”系统更能适合人的特点。
- ❖ 现代工效学的指导思想是以人为本，结合设备、工具、材料、工作地、劳动环境条件等因素，系统的进行分析，在一定的外部空间环境下，妥善处理人机矛盾，寻求符合人规律的最佳方法，使劳动者在从事各种工作活动时感到舒适、方便、安全，不易产生疲劳。
- ❖ 吸收了生理学、心理学、工程学、测量学、卫生学等多领域原理和方法。

一、岗位设计的基本方法

(三) 工业工程的功能

- ❖ 基本功能是“研究人员、物料、设备、能源、信息所组成的集成系统，进行设计、改善和设置”。
具体来说，有以下四个功能：
 1. 规划：
 2. 设计：
 3. 评价：
 4. 创新：

人力资源规划

第二节 企业人力资源规划的基本程序



一、企业人力资源规划的内容

(一) 狭义的人力资源规划 (配备、补充、晋升)

(二) 广义的人力资源规划

培训、薪酬、职业规划、劳动组织计划、
员工援助计划、劳动卫生与安全生产计划等



二、企业人力资源规划的作用

- 满足企业总体战略发展的要求
- 促进企业人力资源管理的开发
- 协调人力资源管理的各项计划
- 提高企业人力资源的利用效率
- 使组织和个人发展目标相一致

三、企业人力资源规划的环境

(一) 外部环境：

经济环境，人口环境，科技环境，文化法律等
社会因素

(二) 内部环境：

企业的行业特征，企业的发展战略、企业文化、
企业人力资源管理系统。

四、制定企业人员规划的基本原则

- 确保人力资源需求的原则

人力资源的供给保障问题是人员规划中应解决的核心问题。

- 与内外环境相适应的原则
- 与战略目标相适应的原则
- 保持适度流动性的原则

能力要求：制定企业人力资源规划的基本程序

- 调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境的各种信息。
- 据企业或部门的实际情况确定其人员规划期限，了解企业现有人力资源状况，为预测工作准备精确而详实的资料。
- 分析人力资源需要和供给的影响因素，并采用定性和定量相结合，以定量为主的各种科学预测方法对企业未来人力资源供求进行预测。
- 制定人力资源供求协调平衡的总计划和各项业务计划，并分别提出各种政策措施。
- 人员规划的评价与修正。

人力资源规划

第三节 企业人力资源的需求预测

第一单元 人力资源需求预测的基本程序

一、人力资源预测的内涵

人力资源需求预测是公司编制人力资源规划的核心和前提。

二、人力资源需求预测的内容

企业人力资源需求预测、存量与增量预测、结构预测、特种人力资源预测。

三、人力资源预测的作用

（一）对组织方面的贡献：

1. 满足组织在生存发展过程中对人力资源的需求。
2. 提高组织的竞争力。
3. 人力资源预测是人力资源部门与其他直线部门进行沟通的基础。

（二）对人力资源管理的贡献：

1. 人力资源预测是实施人力资源管理的重要依据
2. 有助于调动员工的积极性。



四、人力资源预测的局限性

- 环境的不确定性
- 企业内部的抵制
- 预测的代价高昂
- 知识水平的限制



五、影响人力资源需求预测的一般因素

- 顾客需求的变化（市场需求）
- 生产需求（或者企业总产值）
- 劳动力成本趋势（工资状况）
- 劳动生产率的变化趋势
- 追加培训的需求
- 每个工种员工的移动情况
- 旷工趋向（或出勤率）
- 政府的方针政策的影响
- 工作小时的变化
- 退休年龄的变化
- 社会安全福利保障

人力资源需求预测具体程序



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

一、准备阶段

(一)构建人力资源需求预测系统

(二)人员预测环境与影响因素分析

1. SWOT分析法 2. 竞争五要素分析法

(三)岗位分类

(四)资料采集与初步处理

人力资源需求预测具体程序



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

1. 根据工作岗位分析的结果确定岗位职务序列和人员配置的标准。
2. 进行人力资源盘点,对现有人员缺编、超编等统计分析。
3. 将上述统计结果与部门主管进行讨论,修正并得出的统计结果,即得出现实的人力资源需求量。
4. 可以根据历史数据,对预测期内退休的人员、未来可能发生人员离职、流失状况进行统计分析。
5. 未来需求量
6. 综合平衡,得出净需求总量

人力资源规划

第三节 企业人力资源的需求预测

第二单元 人力资源需求预测的技术路线和方法

人力资源需求预测的原理

(一) 惯性原理

(二) 相关原理

(三) 相似原理

【能力要求】

人力资源需求预测定性方法

- (一) 经验预测法
- (二) 描述法
- (三) 德尔菲法 (专家评估法)

【能力要求】

人力资源需求预测的定量方法

- (一) 转换比率法 (比如学生和教师比例)
- (二) 人员比率法 (比如辅导员和教师比例)
- (三) 趋势外推法 (随时间变化具有趋势)
- (四) 回归分析法 (因果关系)
- (五) 经济计量模型法
- (六) 灰色预测模型法
- (七) 生产模型法
- (八) 马尔可夫分析法

【能力要求】

人力资源需求预测的定量方法

(九) 定员定额分析法

1. 工作定额分析法
2. 岗位定员法
3. 设备看管定额
4. 劳动效率定员法
5. 比例定员法

(十) 计算机模拟法

人力资源规划

第四节 企业人力资源供给预测与供求平衡

第一单元 企业人力资源供给分析

一、内部供给预测

企业内部人力资源供给量必须考虑下述因素:企业内部人员的自然流失(伤残、退休、死亡等)、内部流动(晋升、降职、平调等)、跳槽(辞职、解聘)等。

二、外部供给预测

1、影响企业外部劳动力供给的因素

- (1) 地域性因素
- (2) 人口政策及人口现状
- (3) 劳动力市场发育程度
- (4) 社会就业意识和择业心理偏好

二、外部供给预测

2、企业外部人力资源供给的主要渠道

- (1) 大中专院校应届毕业生
- (2) 复员转业军人
- (3) 失业人员、流动人员
- (4) 其他组织在职人员

三、内部供给预测的方法

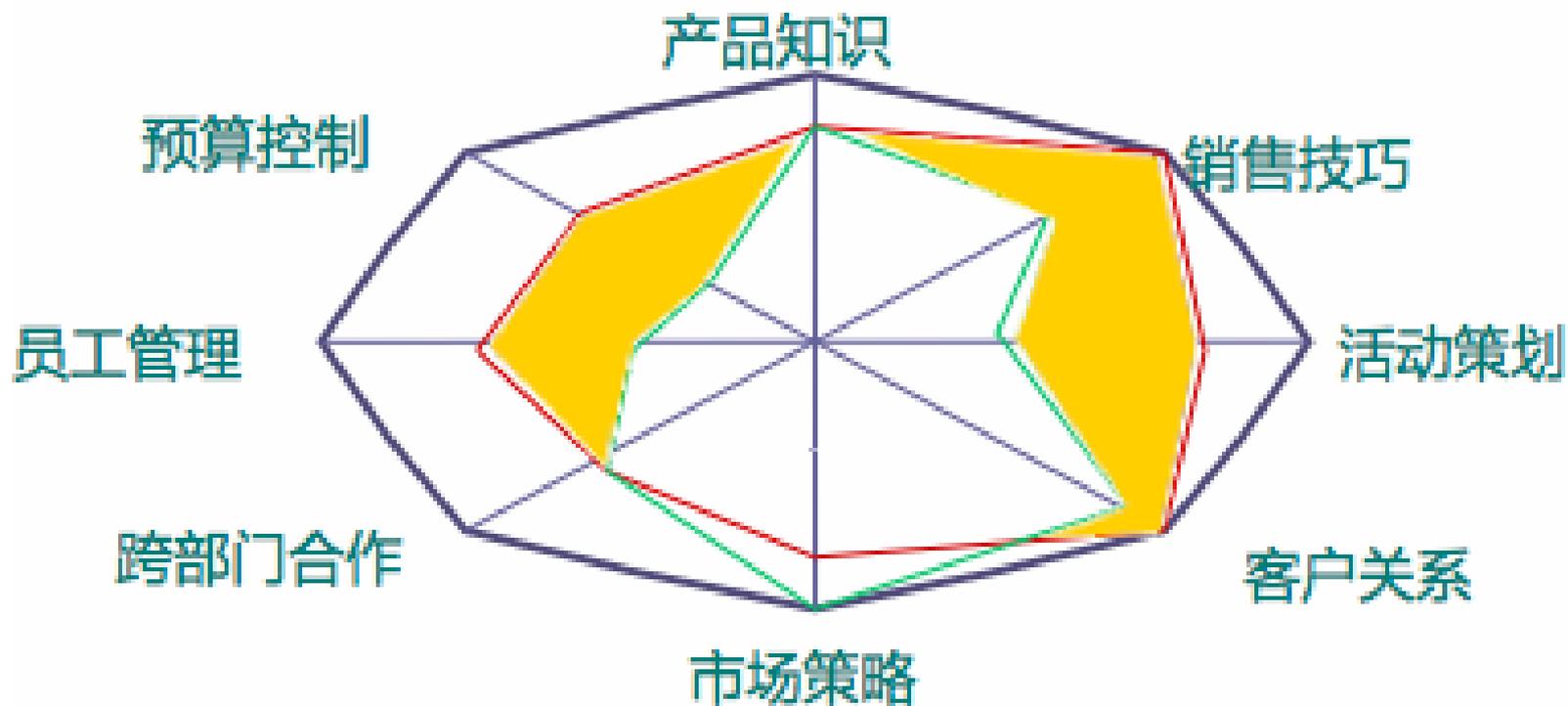
(一) 人力资源信息库法

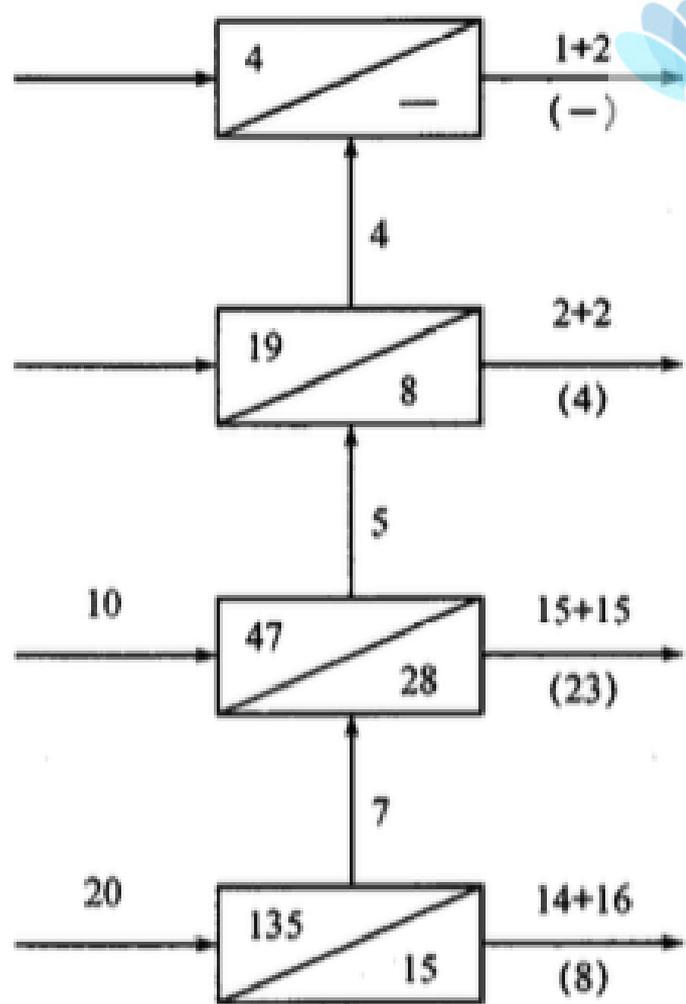
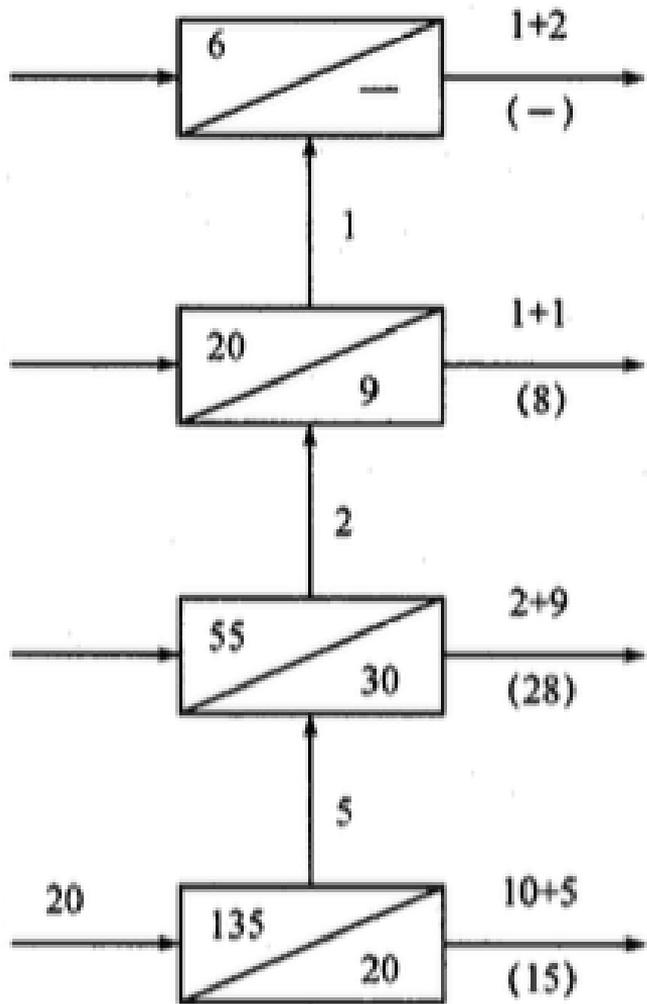
分为技能清单和管理能力清单。

(二) 管理人员接替模型

(三) 马尔可夫模型

某员工的胜任能力图





人力资源规划

第四节 企业人力资源供给预测与供求平衡

第二单元 企业人力资源供给与需求平衡

【能力要求】 供求关系的三种情况

一是人力资源供求平衡；

二是人力资源供大于求，结果是导致组织内部人浮于事，内耗严重，生产或工作效率低下；

三是人力资源供小于求，企业设备闲置，固定资产利用率低。

人力资源规划的目的就是要使企业未来人力资源供求实现平衡。

供求关系的三种情况

一、企业人力资源供不应求

1. 将符合条件，而又处于相对富余状态的人调往空缺职位。
2. 如果高技术人员出现短缺，应拟定培训和晋升计划，在企业内部无法满足要求时，应拟定外部招聘计划。
3. 如果短缺现象不严重，且本企业的员工又愿延长工作时间，则可以根据有关法规，制定延长工时适当增加报酬的计划，这只是一种短期应急措施。

供求关系的三种情况

一、企业人力资源供不应求

4. 提高企业资本技术有机构成，提高工人的劳动生产率，形成机器替代人力资源的格局。

5. 制定聘用非全日制临时工计划。

6. 制定聘用全日制临时工计划。

最为有效的方法是通过科学的激励机制，以及培训提高员工生产业务技能，改进工艺设计等方式，来调动员工积极性，以提高劳动生产率，减少对人力资源的需求。

供求关系的三种情况

二、企业人力资源供大于求

1. 永久性辞退某些劳动态度差、技术水平低、劳动纪律观念差的员工。
2. 合并或精简某些臃肿的机构。
3. 鼓励提前退休或内退。
4. 提高员工整体素质，使员工始终有一部分在接受培训，为企业扩大再生产准备人力资本。
5. 加强培训工作，使企业员工掌握多种技能，增强他们的竞争力。鼓励部分员工自谋职业，同时，可拨出部分资金，开办第三产业。

供求关系的三种情况

二、企业人力资源供大于求

6. 减少员工的工作时间，随之降低工资水平。

7. 采用由多个员工分担以前只需一个或少数几个人就可完成的工作和任务，企业按工作任务完成量来计发工资的办法。这与上一种方法在实质上是一样的，都是减少员工工作时间，降低工资水平。

人力资源规划

第五节 人力资源管理制度规划



一、制度化管理的核基本理论

1. 制度化管理的概念

制度化管理通常称作“官僚制”“科层制”或“理想的行政组织体系”，是由德国马克斯·韦伯提出并为现代大型组织广泛采用的一种管理方式。

一、制度化管理的核本理论



2. 制度化管理的特征

- (1) 在劳动分工的基础上，明确权力和责任。
- (2) 按照各机构、各层次不同岗位权力的大小，以制度形式巩固下来。
- (3) 以文字形式规定岗位特性以及对人员应具有素质、能力等要求。
- (4) 在实行制度管理的企业中，所有权与管理权相分离。



一、制度化管理的核本理论

2. 制度化管理的特征

(5) 管理人员在实施管理时有三个特点：一是根据因事设人的原则；二是每个管理者均拥有执行自己职能所必要的权力；三是管理人员所拥有的权力要受到严格的限制。

(6) 管理者的职务是管理者的职业，他有固定的报酬，具有按资历、才干晋升的机会。



一、制度化管理的核心理论

3. 制度化管理的优点

制度化管理更具优越性。

- (1)个人与权力相分离
- (2)是理性精神合理化的体现
- (3)适合现代大型企业组织的需要

二、制度规范的类型

可分为下述五大类：

1. 企业基本制度
2. 管理制度
3. 技术规范
4. 业务规范
5. 行为规范

三、企业人力资源管理制度体系的构成

企业人力资源管理制度体系可以从基础性管理制度和员工管理制度两个方面入手。

四、企业人力资源管理制度体系的特点

(一) 企业人力资源管理制度体系体现了人力资源管理的基本职能。

1. 录用 2. 保持 3. 发展 4. 考评 5. 调整

(二) 企业人力资源管理制度体现了物质存在与精神意识的统一。蕴含着两种基本要素，一种是有形的，别一种是无形的。

五、人力资源管理制度规划的基本原则

1. 将员工与企业的利益紧密地结合在一起，促进员工与企业共同发展，这是企业人力资源管理制度规划的基本原则。
2. 从企业内外部环境和条件出发，建立适合企业特点的人力资源管理制度体系，使之更加充满活力。
3. 企业人力资源管理制度体系应当在学习借鉴国外先进人力资源管理理论的同时，有所创新、有所前进。
4. 企业人力资源管理制度规划与创新，必须在国家劳动人事法律、法规的大框架内进行。
5. 企业人力资源管理制度规划必须与企业集体合同保持协调一致。
6. 必须重视管理制度信息的采集、沟通与处理，保持企业人力资源管理制度规划的动态性。

六、制定人力资源管理制度的基本要求

企业组织管理中各项制度的制定和形成，
要满足以下五个基本要求：

1. 从企业具体情况出发
2. 满足企业的实际需要
3. 符合法律和道德规范
4. 注重系统性和配套性
5. 保持合理性和先进性

【能力要求】

一、人力资源管理制度规划的基本步骤

1. 提出人力资源管理制度草案
2. 广泛征求意见认真组织讨论
3. 逐步修改调整充实完善

二、制定具体人力资源管理制度程序

一项具体的人力资源管理制度一般应由总则、主文和附则等章节组成。可按照如下程序进行：

1. 概括说明建立本项人力资源管理制度原因，地位和作用，重要性和必要性。
2. 对负责本项人力资源管理的机构设置、职责范围、业务分工，人员的责任、权限、义务和要求作出具体规定。
3. 明确规定目标、程序和步骤，以及应当遵守的基本原则和具体的要求。
4. 说明本项人力资源管理制度设计的依据和基本原理。

二、制定具体人力资源管理制度程序

5. 详细规定本项人力资源管理活动的类别、层次和期限。
6. 对本项人力资源管理制度中所使用的报表格式、量表、统计口径、填写方法、文字撰写和上报期限等提出具体的要求。
7. 对本项人力资源管理活动的结果应用原则和要求，以及薪酬奖励、人事调整、晋升培训等，作出明确规定。

二、制定具体人力资源管理制度程序

8. 对各个职能和业务部门的年度总结、表彰活动和要求作出原则规定。
9. 对权利与义务、具体程序和管理办法作出明确详细的规定。
10. 对制度的解释、实施和修改等其他有关问题作出必须的说明。

问题

1. 简述超事业部制的优缺点及适用性
2. 简述矩阵制的优缺点
3. 简述多维立体制的优缺点及适用性
4. 简述模拟分权制的基本特征及优缺点
5. 企业组织机构出现哪些征兆时需要进行变革？
可以采取哪些具体的变革方式？



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

谢谢观看

